

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KAJIAN HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
INOVASI DENGAN PRESTASI KOPERASI DAN FAKTOR
PENYEDERHANA INTEGRASI STRATEGI DI
KALANGAN KOPERASI DI PERAK.**



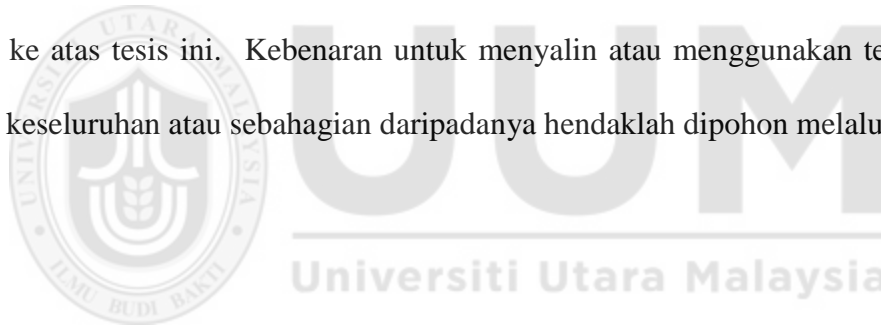
Oleh
ADIJAH BINTI AYOB

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis Ini Untuk Dikemukakan Kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
Bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan)**

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Fakulti Pengurusan Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang rujukan dibuat ke atas tesis ini. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:



Dean of Othman Yeop Abdullah, Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

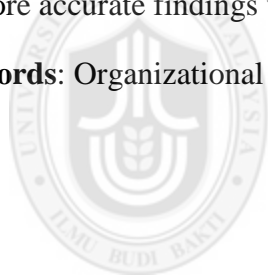
Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan sumber organisasi seperti budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi. Kajian ini juga melibatkan integrasi strategi sebagai moderator. Kajian ini telah menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur prestasi. Kajian dibuat kerana wujudnya permasalahan dalam pengukuran prestasi yang dilihat tidak secara menyeluruh dan pengkaji hanya menjumpai kajian berkenaan prestasi koperasi dari konteks kajian luar dari Malaysia. Selain itu, kajian ini juga bagi melihat penglibatan sumber dalam peningkatan prestasi koperasi dan hubungan yang terlibat. Penemuan kajian ini membuktikan kajian pengukuran prestasi perlu dijalankan secara menyeluruh dan sumber perlu diintegrasikan supaya prestasi dapat ditingkatkan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan populasi melibatkan sebanyak 1373 buah koperasi di Negeri Perak, Malaysia. Kajian ini dijalankan dengan penglibatan seorang responden dari setiap satu koperasi. Saiz sampel terdiri daripada 300 koperasi Negeri Perak yang mempunyai pelbagai latar belakang koperasi yang berbeza serta masih aktif beroperasi. 124 atau 41% soalan yang telah dikembalikan dan boleh digunakan untuk diuji. Hasil kajian mendapati tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi. Sebaliknya, inovasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi. Tambahan pula, hasil kajian membuktikan bahawa integrasi strategi mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi, inovasi dan prestasi koperasi. Pengkaji mencadangkan supaya kajian pada masa hadapan perlu dijalankan dengan melibatkan semua koperasi dari seluruh Malaysia supaya mendapat hasil dapatan yang lebih tepat dan terperinci. Pengkaji juga berharap agar kajian berkenaan dapat mengkaji lebih banyak pembolehubah tidak bersandar di masa akan datang.

Kata kunci: Budaya organisasi, inovasi, integrasi strategi Malaysia

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationships between organizational culture and innovation towards performance of cooperative, with moderating effects of integration strategy. The study was using Balanced Scorecard concepts for measuring cooperative performance due to resources need to be integrated for cooperative improvement. Problems arise when one measure cooperative performance not as a whole and most of research found on cooperative performance is not based on Malaysian contexts. In addition, this study was made for resources involvement in performance improvement and the relationship that may exist. This study using quantitative methods with population among 1373 cooperatives located in Perak, Malaysia. The findings received from only one representative for each cooperative to be tested. The sample size consists of 300 respondents of various backgrounds, various types of cooperatives and still in operation. A total of 124 or 41% completed questionnaires were tested in this study. Finding shows that there is no relationship between between organizational culture and cooperative performance. However, there is a significant relationship between innovation and cooperative performance. The study also found that integration strategy has been moderating the relationship between organizational culture, innovation and cooperative performance. The researcher suggest that future studies should be carried out throughout Malaysia in order to get more accurate findings with more independent variables to be examine.

Keywords: Organizational culture, innovation, integration strategy



UUM
Universiti Utara Malaysia

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin-Nya, saya akhirnya dapat menyiapkan penyelidikan ini. Sesungguhnya, tanpa izin dan ilham dari-Nya, saya tidak mampu untuk menyelesaikan tugas ini.

Penghargaan tidak terhingga ingin diucapkan kepada penyelia saya, Dr Azahari Ramli kerana banyak membantu memberi pendapat, ilmu dan tunjuk ajar sepanjang saya melaksanakan tugas ini. Ilmu yang diberikan akan saya gunakan untuk panduan pada masa hadapan.

Penghargaan juga saya berikan kepada keluarga tersayang, Ayahanda Ayob Maulud, Bonda Kamariah Baba, suami tercinta Md Nazri Md Nor, adik beradik yang dikasihi (Azizah, Atikah, Amri, Rahman, Rahim) serta sahabat yang tidak pernah putus membantu sokongan mental dan fizikal dalam menjalani detik sukar terutama Nur Abidah Ismail, Rozita Maliki, Anisah Abd Ghani dan Ma'fuzah Mustaji. Sokongan, semangat dan dorongan kalian menjadi penyuntik semangat saat saya berdepan dugaan bagi menyiapkan tugas ini.

Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada pihak Koperasi Politeknik Ungku Omar Ipoh Berhad yang membantu dalam mendapatkan data semasa kajian dijalankan serta bantuan dari staf Koop PUO (Hasliza, Norasyikin, Ratna Hafiza, Fareed dan Yaya). Terima kasih juga diucapkan kepada pihak SKM dan ANGKASA Negeri Perak yang banyak membantu menyiapkan kaji selidik kajian ini.

Seterusnya, ucapan terima kasih buat pihak UUMKL yang sentiasa memberi kerjasama. Tanda penghargaan terima kasih juga kepada pihak OYA-GSB UUM Sintok yang sering membantu saya dalam proses menyiapkan tugas ini. Sokongan dan bantuan kalian secara langsung atau tidak langsung dalam melancarkan kajian ini dijalankan amat saya hargai dan moga kalian dilimpahi rahmat oleh Allah Yang Maha Esa.

ISI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK.....	I
ABSTRAK	II
ABSTRACT	III
PENGHARGAAN.....	IV
ISI KANDUNGAN.....	V
SENARAI JADUAL	IX
SENARAI RAJAH.....	X
SENARAI LAMPIRAN.....	XI
SENARAI SINGKATAN	XII
 BAB SATU PENGENALAN.....	 1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan masalah	2
1.3 Persoalan kajian	6
1.4 Objektif kajian	6
1.5 Signifikasi kajian	6
1.6 Skop dan batasan.....	7
1.7 Susun atur tesis	9
 BAB DUA ULASAN KARYA.....	 11
2.1 Pendahuluan	11
2.2 Latar belakang koperasi Malaysia	11
2.2.1 Definisi koperasi	12
2.2.2 Prinsip koperasi di Malaysia	13
2.2.3 Perbezaan antara koperasi dan syarikat swasta.....	15
2.3 Teori penyokong kajian	16
2.4 Pengukuran prestasi	17
2.5 <i>Balance Scorecard (BSC)</i>	18
2.5.1 Prinsip <i>Balance Scorecard</i>	20
2.6 Budaya organisasi	22
2.6.1 Konsep budaya organisasi.....	22
2.6.2 Kepentingan dan perkaitan antara budaya organisasi dengan prestasi	24
2.6.3 Budaya organisasi dari sudut pandangan RBV	26

2.7 Inovasi.....	27
2.7.1 Konsep Inovasi.....	27
2.7.2 Kepentingan dan perkaitan antara inovasi dengan prestasi koperasi	29
2.8 Integrasi strategi.....	30
2.8.1 Konsep integrasi strategi.....	30
2.9 Rumusan	32
BAB TIGA KAEDAH PENYELIDIKAN	34
3.1 Pendahuluan	34
3.2 Model kajian	34
3.3 Hipotesis kajian.....	35
3.4 Reka bentuk penyelidikan.....	36
3.5 Populasi dan pemilihan sampel.....	36
3.5.1 Populasi.....	36
3.5.2 Pemilihan Persampelan	37
3.6 Kaedah pengumpulan data	38
3.6.1 Data Primer	38
3.6.2 Data Sekunder	39
3.7 Instrumen kajian.....	40
3.8 Teknik analisis data.....	42
3.8.1 Deskriptif data.....	43
3.8.2 Analisa Korelasi Pearson- <i>r</i>	43
3.8.3 Analisa Regrasi	43
3.9 Ujian Kebolehpercayaan (<i>Reliability Test</i>).....	44
3.10 Rumusan	45
BAB EMPAT HASIL KAJIAN	46
4.1 Pengenalan	46
4.2 Maklum balas responden	46
4.3 Latar belakang responden	47
4.3.1 Tempoh bekerja dalam koperasi	47
4.3.2 Jawatan dalam koperasi	47
4.3.3 Umur ahli koperasi.....	48
4.3.4 Jantina	49
4.3.5 Kaum.....	49
4.3.6 Jumlah ahli koperasi	50

4.3.7 Jumlah pekerja koperasi.....	51
4.3.8 Jumlah pekerja koperasi.....	51
4.3.9 Tempoh koperasi telah beroperasi	52
4.3.10 Jenis perniagaan koperasi	53
4.3.11 Latar belakang ahli koperasi	53
4.4 Deskriptif Analisis	54
4.4.1 Budaya Organisasi	54
4.4.2 Inovasi.....	55
4.4.3 Integrasi strategik.....	56
4.4.4 Prestasi koperasi.....	57
4.5 Ujian Normaliti	58
4.6 Ujian Lineariti	59
4.7 Ujian Korelasi (<i>Correlation Test</i>).....	59
4.8 Ujian Regrasi (<i>Regression Test</i>)	61
4.9 Keputusan Hipotesis	64
4.10 Rumusan	64
BAB LIMA KESIMPULAN DAN CADANGAN	66
5.1 Pengenalan	66
5.2 Perbincangan Objektif.....	66
5.2.1 Objektif 1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi.	67
5.2.2 Objektif 2: Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan prestasi koperasi	68
5.2.3 Objektif 3: Integrasi startegi memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi.....	68
5.3 Cadangan Penyelidikan.....	69
5.4 Sumbangan Kajian	70
5.4.1 Sumbangan kepada pihak akademik	70
5.4.2 Sumbangan kepada pihak pengurusan	70
5.5 Kesimpulan	71
RUJUKAN	72
LAMPIRAN.....	78
Lampiran A: Set Soal Selidik	78
Lampiran B: Kajian Rintis	81

Lampiran C: Analisis Deskriptif.....	82
Lampiran D: Analisis Korelasi	85
Lampiran E: Analisis Regresi	86



SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Definisi koperasi	12
Jadual 2.2	Perbezaan antara syarikat swasta dan koperasi	15
Jadual 2.3	Jenis budaya organisasi	25
Jadual 3.1	Adaptasi set soal selidik	36
Jadual 3.2	Set soal selidik mengikut dimensi dan item	41-42
Jadual 3.3	Dapatan Kajian Rintis	45
Jadual 4.1	Taburan responden mengikut tempoh bekerja	47
Jadual 4.2	Taburan responden mengikut jawatan dalam koperasi	48
Jadual 4.3	Taburan responden mengikut umur ahli koperasi	48
Jadual 4.4	Taburan responden mengikut jantina	49
Jadual 4.5	Taburan responden mengikut kaum	50
Jadual 4.6	Taburan responden mengikut jumlah ahli koperasi	50
Jadual 4.7	Taburan responden mengikut jumlah pekerja koperasi	51
Jadual 4.8	Taburan responden mengikut jumlah ahli lembaga pengarah	52
Jadual 4.9	Taburan responden mengikut tempoh koperasi telah beroperasi	52-53
Jadual 4.10	Taburan responden mengikut jenis perniagaan koperasi	53
Jadual 4.11	Taburan responden mengikut latar belakang ahli koperasi	54
Jadual 4.12	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam budaya organisasi	55
Jadual 4.13	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam inovasi	56
Jadual 4.14	Taburan nilai min bagi integrasi strategik	57
Jadual 4.15	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam prestasi koperasi	58
Jadual 4.16	Korelasi antara prestasi koperasi dan pembolehubah tidak bersandar	60
Jadual 4.17	Panduan Penilaian Nilai Pearson Correlation (r) Daripada Cohen (1997)	61
Jadual 4.18	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	62
Jadual 4.19	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	63
Jadual 4.20	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	64

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Model kajian	35
Rajah 4.1	Taburan responden mengikut jantina	49
Rajah 4.2	Taburan responden mengikut jumlah ahli	51
Rajah 4.3	Grafik histogram Ujian Normaliti	59
Rajah 4.4	Rajah Plot P	59



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Set Soal Selidik	77
Lampiran B	Kajian Rintis	80
Lampiran C	Analisis Deskriptif	81
Lampiran D	Analisis Korelasi	84
Lampiran E	Analisis Regresi	85



SENARAI SINGKATAN

ALK	Ahli Lembaga Koperasi
ANGKASA	Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia
BSC	Balance Score Card
MKM	Maktab Koperasi Malaysia
R&D	<i>Research and Development</i> / Kajian dan Penyelidikan
SKM	Suruhanjaya Koperasi Malaysia



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Koperasi adalah satu organisasi yang ditubuhkan dengan konsep bekerjasama yang diterima pakai sejak zaman dahulu oleh masyarakat di Malaysia. Tujuan utama penubuhan koperasi adalah untuk meningkatkan taraf kehidupan ahli-ahlinya. Gerakan koperasi di Malaysia memainkan peranan penting dalam pembasmian kemiskinan dan pengagihan kekayaan negara. Ikatan Koperasi Antarabangsa (*International Cooperative*) mendefinisikan koperasi sebagai sebuah persatuan manusia yang berautonomi, bergabung secara sukarela untuk memenuhi keperluan dan aspirasi bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui pertubuhan yang dimiliki bersama dan dikawal secara demokratik (Dasar Koperasi Negara, 2014).

Koperasi atau dahulunya dikenali sebagai *Syarikat Kerjasama* berbeza dari segi bentuk, dasar atau tujuan penubuhan dengan bentuk organisasi perniagaan yang lain. Di dalam koperasi, segala kepentingan individu akan digabungkan demi kepentingan masyarakat. Kepentingan individu akan menjadi penggerak utama dalam tindakan bermasyarakat yang akhirnya memberi manfaat kepada masyarakat tersebut (Asan Ali Golam Hassan, 1998).

Koperasi mengutamakan konsep kerjasama. Hal ini dapat dilihat apabila penubuhan koperasi akan melibatkan sekumpulan manusia yang mempunyai sekurang-kurangnya satu kepentingan ekonomi yang sama dan ia bergerak atas dasar tolong-menolong dalam satu kumpulan. Tujuan penubuhan koperasi bukanlah mencari keuntungan semata-mata

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Angle, H. (1981). An empirical assessment of organisational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Asan Ali Golam Hassan. (1998). *Gerakan koperasi di Malaysia: Peranan dan strategi dalam pembangunan Negara*. Universiti Utara Malaysia.
- Ashu Sharma. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement: Implementing balance scorecard. The Icfai University Press.
- Ayesha Farooq & Zareen Hussain. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies. *7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 754–768.
- Azahari Ramli, Rushaimi Zein Yusof & Shahimi Mohtar. (2007). *Hubungan amalan pergudangan dengan prestasi organisasi pergudangan: Pengenalan kepada kerangka konsep*. Universiti Utara Malaysia, 6 (2).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3&4):541-554.
- Benos, T., Nikos K. & Frans J.H.M. Verhees. (2007). *Greek co-ops' re-engineering: exploring the influences among organizational attributes, strategic attributes, and performance*. Selected Paper Prepared for Presentation at the International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2007, Rotterdam, The Netherlands, June 28-30, 25.
- Bose S, Thomas K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4), 653-654.
- Braam, G., Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the balance scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37 (4), 335–349.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61–70.
- Chatman, J. and Bersade. (1997). Employee satisfaction, factor associated with company performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29-42.

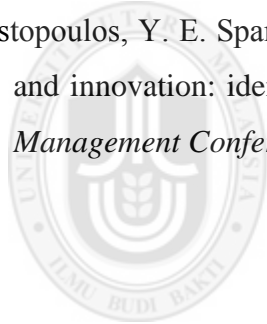
- Conner, K.R. (1992). A historical comparison of Resource-Based View and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17 (1), 121–154.
- Deal T. E. & Kennedy, A. A. (1982, 2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
- Dechant, K., & Altman, B. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 8 (3), 7–20.
- Dull, R. & Tegarden, D. (2004). Using control charts to monitor financial reporting of public companies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5 (2), 109–127.
- Ed Mayo. (2012). Co-operative performance: sustainability, accounting, management, and policy. 2 (1). 158-164.
- Ernita. (2012). *Faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi menggunakan konsep Balanced Scorecard dengan penyertaan ahli sebagai moderator*. Universiti Utara Malaysia.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. Harper Business, London.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45, 217–227.
- Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10 (3), 399-411.
- Hasbullah, M. Noor. (2009). Analisis kinerja keuangan pada Koperasi Karyawan PT. Djarum Kudus. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://www.skm.gov.my/images/images/perundangan/akta-2/BHG-01-Permulaan.pdf>

- <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>. *International Cooperative Alliance (ICA)* (1995)
- ICA (1995). International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity.
- Jenny Poolton & Hossam Ismail. (2000). New developments in innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (8), 795-811.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5):18-25.
- Kaplan, R. S., and D.P. Norton. (1992). Balanced scorecard-measure that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February:71-79.
- Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practice, strategic fit and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 171-191.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiran Jude Fernandes, Vinesh Rajab & Andrew Whalley. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26 (2006), 623–634.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lopez, V. A., & Iglesias, S. (2010). A Reputational–Performance Framework in an SME Context: Some Empirical Evidence from Spain. *Irish Journal of Management*, 29 (2), 35-66.
- Lo, Y.-H. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 151-157.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4).

- M. Lebas. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41 (1–3), 23–25.
- Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1985). *The New Product Learning Cycle*. Res. Policy Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations-Three Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- McDevitt R., Giapponi C. & Solomon N. (2008). Strategy revitalization in academe: A balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management*; 22 (1), 32-47.
- Mendenhall *et al.* (1993). Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-66.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure, and process*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Murphy, G.B., J.W. Trailer & R.C. Hill. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Niven P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nwankwo, U.M., Peters, K.J., & Bokelmann, W. (2009). Can cooperative membership and participation affect adoption decisions? Issues for sustainable biotechnology dissemination. *AgBioForum*, 12 (3&4), 437-451.
- Ojo, O. (2010). Organizational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(2), 1-12.
- Paul Foland & Jim Browne (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56 (2005), 663–680.
- Peter Lok John Crawford. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–191.
- Prajogo, D., Sohal, A. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination. *Technovation*, 24 (6), 443–453.

- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall International, Inc.
- Robert D. Behn (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, September/October 2003, 63 (5).
- Rodriguez, J. M., & Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1206-1226.
- Rogers, E. M. & F. F. Shoemaker. (1971). *Communication of innovations*. Second Edition. The Free Press. New York.
- Ropke, Jochen. (2003). *Ekonomi koperasi: Teori dan manajemen*. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W., Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437–456.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167–185.
- Sakakibara, S., Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1997). The impact of just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. *Management Science*, 43(9), 1246-1257.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Schumpeter, Joseph. (1989). Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of the capitalism, ed. Richard V. Clemence with a new introduction by Richard Swedberg. New York and Oxford: Transaction.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill-building approach* (4 ed.).
- Siew Kim Jean & Lee Kelvin Yu. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy – text and cases*. Eaglewoods Cliff. NS: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-58.

- Soraya, Ainun. (2010). *Analisis kinerja keuangan koperasi unit usaha simpan pinjam (studi kasus pada Koperasi Jasa Sejahtera Semarang)*. Thesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2012). *Dasar Koperasi Negara 2010*. Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri Koperasi dan Kepenggunaan.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility, and market based performance. *Decision science*, 36 (3), 427-457.
- Thomas D. Kuczmarski. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (5), 7-11.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5 (1), 77-91.
- K. Kostopoulos, Y. E. Spanos, & G. P. Prastacos. The Resource-Based View of the firm and innovation: identification of critical linkages. *The 2nd European Academy of Management Conference*, Stockholm, May, 2002.



Universiti Utara Malaysia